

## Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»

Это мой первый конспект и одновременно рецензия на книгу. В нем я постарался рассказать основные тезисы и идеи, а так же выразить свое мнение. Надеюсь это мой не последний обзор и кому то он будет полезен, а кто-то даже приобретет данную книгу.



Тим Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»

Издательство: "Манн, Иванов и Фербер", — 2015

Купить цифровую книгу в [books.ru](https://books.ru) или [Ozon](https://Ozon.ru), бумажную книгу в [FLIP](https://FLIP.ru) или [Ozon](https://Ozon.ru)

### Введение

Что хотелось бы сказать сначала, эта книга представляет собой исследование о том, как выглядели организации в прошлом и как они будут выглядеть в будущем. После прочтения возникает много вопросов и противоречий, но, на мой взгляд, в любом случае это стоит прочитать. Автор посетил множество организаций, объединил их по критериям и выявил новый тип (их автор называет Бирюзовыми организациями), которые развиваются, адаптируясь к работе в сложных условиях.

### Организации — участники исследования

- AES (Applied Energy Services, «Прикладные энергетические услуги») Энергетический сектор — Международная компания — 40 тысяч сотрудников — Коммерческий сектор.
- BSO/Origin ИТ-консалтинг — Международная компания — 10 тысяч сотрудников (1996) — Коммерческий сектор.
- Buurtzorg Медицина, уход за больными — Нидерланды — 7000 сотрудников — Некоммерческий сектор.
- ESBZ (Evangelische Schule Berlin Zentrum, Берлинская Евангелическая школа) Школа (7–12-й класс) — Германия — 1500 учеников, сотрудников и родителей — Некоммерческий сектор.
- FAVI (Fonderie et Ateliers du Vimeu, Литейные цеха и мастерские Вимё) Металлургия — Франция — 500 сотрудников — Коммерческий сектор
- Heiligenfeld Психиатрическая больница — Германия — 600 сотрудников — Некоммерческий сектор
- Holacracy Организационная операционная модель
- Morning Star Пищевая промышленность — США — от 400 до 2400 сотрудников — Коммерческий сектор
- Patagonia Производство и продажа готовой одежды — США — 1350 сотрудников — Коммерческий сектор

- RHD (Resources for Human Development) Социальная служба — США — 4000 сотрудников — Некоммерческий сектор
- Sounds True СМИ — США — 90 сотрудников и 20 собак — Коммерческий сектор
- Sun Hydraulics Гидроагрегаты — Международная компания — 900 сотрудников — Коммерческий сектор

Как мы видим все компании очень разные, и сферы деятельности и размер. Что же их всех объединяет? Их объединяют основные принципы, необходимые для развития усовершенствованных организаций. К ним вернемся чуть позднее, а сейчас разберем 5 основных видов организаций, которые выделяет автор.

### Типы организаций

	Современные примеры	Ключевые открытия	Метафора
<b>КРАСНЫЕ</b> организации Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных. Скрепляет организацию страх. Стремительная реакция на цели в краткосрочной перспективе. Процветают в неупорядоченной окружающей среде	Мафия Уличные банды Незаконные вооруженные формирования	Разделение труда Право лидера принимать решение	Волчья стая
<b>ЯНТАРНЫЕ</b> организации Чрезвычайно формализованные роли внутри иерархической пирамиды. Менеджмент — сверху вниз, управление и контроль (что именно сделать и как именно сделать). Стабильность при неукоснительном соблюдении порядка выполнения процессов превыше всего. Будущее состоит в повторении прошлого	Католическая церковь Армия Большинство госучреждений Система образования	Формализованные роли (стабильные и регулируемые иерархии) Процессы (действия в долгосрочной перспективе)	Армия
<b>ОРАНЖЕВЫЕ</b> организации Цель — победить в конкурентной борьбе, получить прирост и прибыль. Новаторство — способ вырваться вперед. Управление по целям (управление и контроль — что именно сделать,	Международные корпорации Частные школы	Новаторство Ответственность Меритократия	Машина

свобода — как именно сделать)			
<b>ЗЕЛЕНЫЕ</b> организации Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивированы	Организации, несущие определенную культуру («Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines), «Бен и Джерри» (Ben & Jerry's))	Расширение полномочий Культура, основанная на разделяемых всеми сотрудниками духовных ценностях Увеличение числа заинтересованных сторон	Семья
<b>БИРЮЗОВЫЕ</b> организации	???	???	???

## Обзор Бирюзовых организаций: структуры, практики и процессы

### Структура

1. Организационная структура
  - a. Самоуправляющиеся команды.
  - b. В случае необходимости помощь коуча (без финансовой ответственности, без полномочий менеджмента), одного на несколько команд
2. Координация
  - a. Собrania высшего руководства отсутствуют.
  - b. Координация и собрания проводятся тут же, как только в них возникает потребность
3. Проекты
  - a. Радикально упрощенное ведение проекта.
  - b. Нет руководителя проекта, люди сами назначают себя для выполнения проекта.
  - c. Минимум (или полное отсутствие) планирования и бюджета, естественная расстановка приоритетов
4. Центральный аппарат
  - a. Большинство подобных обязанностей команды выполняют самостоятельно или формируют рабочие группы на добровольных началах.
  - b. Небольшое количество сотрудников основных функциональных подразделений выступают только как консультанты

### HR-служба

1. Прием на работу
  - a. Собеседование проводят будущие коллеги, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат соответствовал духу и цели организации
2. Адаптация новых сотрудников
  - a. Основательное обучение навыкам межличностного общения и культуре компании.
  - b. Программы ротации во время адаптационной программы, призванные лучше познакомить нового сотрудника со всеми аспектами деятельности организации
3. Тренинги и обучение
  - a. Выбор тренинга делается индивидуально и под личную ответственность.
  - b. Важную роль играют тренинги, посвященные культуре компании, в которых принимают участие все
4. Названия должностей и должностные инструкции
  - a. Текущие, четко оформленные отдельные обязанности вместо установленной раз и навсегда должностной инструкции.
  - b. Названия должностей отсутствуют
5. Личная цель

- a. Прием на работу, тренинги и оценки результатов обычно используются для изучения совпадения личного призвания с целью деятельности и существования организации
6. Гибкость графика и учет иных обязательств
  - a. Честное обсуждение того, сколько сотрудник может потратить времени на работу, учитывая другие его важные жизненные обязательства.
  - b. Высокая степень гибкости рабочего графика при условии, что взятые на себя обязательства соблюдаются
7. Управление эффективностью работы
  - a. Акцент на эффективность работы команды.
  - b. Критерии оценки эффективности индивидуальной работы устанавливаются в процессе общения равных по положению коллег.
  - c. Обсуждения эффективности работы превращаются в личный разговор о чем-либо путешествии в поисках новых знаний в русле призвания
8. Заработная плата
  - a. Зарплату сотрудник назначает себе самостоятельно, основываясь на базовой заработной плате равных по положению.
  - b. Нет бонусов, есть равное распределение прибыли.
  - c. Разница в размерах заработной платы меньше
9. Назначения и продвижения по службе
  - a. Повышений по службе не существует, есть постоянное перераспределение ролей и обязанностей на основе соглашений между коллегами.
  - b. Каждый обязан высказываться о вопросах, лежащих за пределами его полномочий
10. Увольнение
  - a. Увольнение — последний шаг в цепочке посреднического разрешения конфликта
  - b. На практике увольнение случается очень редко.
  - c. Создание условий для того, чтобы увольнение воспринималось как возможность чему-то научиться

### **Повседневная жизнь**

1. Офисное пространство
  - a. Украшенные трудами сотрудников, уютные помещения, открытые для детей, животных, природы.
  - b. Никаких знаков статуса
2. Собрания
  - a. Развитая система специальных процедур и практик по проведению собраний и совещаний, направленная на то, чтобы держать под контролем побуждения эго и убедиться, что голос каждого будет услышан
3. Принятие решений
  - a. Полностью децентрализованный процесс, основанный на консультировании (или на холакратических механизмах принятия решений)
  - b. Регулярно отводится время на выявление и исследование конфликтов.
  - c. Многоступенчатый процесс разрешения конфликтов.
  - d. Каждый сотрудник проходит тренинг по управлению конфликтом.
  - e. Культура компании запрещает конфликтующие партии и посредников, участвующих в конфликте, посторонние не вмешиваются
4. Информационные потоки
  - a. Любая информация доступна каждому в реальном времени, включая финансы и сведения о зарплатах.
  - b. Полная открытость организации взгляду извне, предложениям, помогающим достичь цели деятельности и существования организации
5. Ценности
  - a. Ясно выраженные ценности, отраженные в виде понятных для всех основополагающих принципов (не)приемлемого поведения, создающие безопасную среду общения.
  - b. Практика поощрения постоянного обсуждения ценностей и основополагающих принципов

6. Возможности для сосредоточенного размышления
  - a. Тихие помещения.
  - b. Групповые медитации и групповое молчание.
  - c. Размышление в составе большой группы.
  - d. Групповая супервизия и коучинг со стороны коллег
7. Управление настроением
  - a. Сознательное внимание к тому, какое настроение лучше всего поможет достичь цели деятельности и существования организации
8. Создание сообщества сотрудников
  - a. Рассказывание историй (storytelling) как практика для поддержки самораскрытия и создания сообщества коллег

### Главные организационные процессы

1. Понятие цели
  - a. Организация мыслится как живое существо с собственной эволюционной целью.
  - b. Конкуренция особого значения не имеет.
  - c. «Конкурентов» приглашают следовать вместе к высокой цели.
  - d. Практики, помогающие услышать и осмыслить призыв цели деятельности и существования организации:
    - i. каждый сотрудник считается чувствительным прибором, который реагирует на изменения внутри и вне организации;
    - ii. процессы в больших группах;
    - iii. медитация, визуализация и другие эзотерические практики;
    - iv. немедленный ответ на требования извне
2. Стратегия
  - a. Стратегия возникает естественным путем из коллективного разума самоорганизующихся команд сотрудников
  - b. Изнутри наружу: предложение диктуется целью деятельности и существования организации.
  - c. Направляется интуицией и чувством прекрасного
3. Поставщики
  - a. Поставщики выбираются также и по принципу соответствия цели деятельности и существования организации
4. Закупки и капиталовложения
  - a. Кто угодно может потратить сколько угодно при условии, что был пройден процесс внутреннего консультирования (advice process).
  - b. Запросы бюджета капиталовложений для команды диктуются отношениями внутри равных по положению сотрудников внутри команды
5. Продажи и маркетинг
  - a. Маркетинг — самое простое предложение: вот что мы можем предложить миру (изнутри и наружу).
  - b. Никаких планов продаж не существует
6. Планирование, бюджетирование и контроль
  - a. Основаны на принципе «ощущать и реагировать».
  - b. Отсутствие или радикальное упрощение бюджета, отказ от отслеживания отклонений.
  - c. Действенные, рабочие решения и быстрое их выполнение вместо поиска идеальных решений.
  - d. Постоянное ощущение того, что представляется необходимым.
  - e. Никаких заранее запланированных целей
7. Инициативы по защите окружающей среды и помощи обществу
  - a. Ощущение целостности как внутреннее мерило: что будет правильно сделать в этом случае?
  - b. Инициатива может исходить из любой точки организации и поддерживаться всеми, поскольку ощущается как нечто правильное
8. Управление изменениями

- a. Изменение перестает быть предметом для обсуждения, потому что организация непрерывно адаптируется к окружающему миру изнутри
- b. Каждый вовлечен в процесс, чтобы коллективный разум смог выявить наилучшее решение.
- c. Если процесс внутреннего консультирования (advice process) необходимо приостановить, оговариваются сроки и масштаб ограничений процесса

### **Вывод**

Фредерик Лалу объясняет, насколько эффективно могут функционировать самоуправляющиеся организации. Мне как стороннику Agile и Scrum в частности это импонирует. Так же как и мысль о том, что высокая прибыль и развитие организации строится на не материальной мотивированности каждого сотрудника.

В то же время на мой взгляд, данный подход в наших реалиях и ментальности сложно реализуем. Материальная мотивация все еще очень сильна. Жажда карьерного роста и статусной должности тоже. Мне кажется внедрение ценностей и принципов Бирюзовых организаций в данный момент в Казахстане возможно в относительно небольших Интернет и IT компаниях. Но для этого необходимо два условия. Созревший генеральный директор и поддержка собственника или уполномоченного собственником лица или органа. Они должны разделять философию Бирюзовых организаций

Прочитать эту книгу считаю полезным. Рекомендую. Возможно, это перевернет ваше сознание, и вы начнете внедрять принципы, возможно постепенно и пошагово.